

# Eine hybride Vorgehensweise zur IT-Projektportfolio- planung

Sandra Stefanie Certa<sup>1</sup> und Can Adam Albayrak<sup>2</sup>

**Abstract:** Klassische Managementprozesse wie die IT-Projektportfolioplanung stehen in der letzten Zeit oft im Konflikt mit agilen Projektvorgehensweisen. Eine jährliche Planung des Projektportfolios widerstrebt den agilen Ansätzen nach Scrum, in denen keine Aussage über langfristige Meilensteine getätigt werden kann. Eine Vorgehensweise zur Projektportfolioplanung, die sowohl agile als auch klassische Ansätze berücksichtigt, wird in diesem Beitrag vorgestellt. Diese bietet durch kürzere Planungszeiträume die Möglichkeit, flexibel auf neue Anforderungen an Projekte zu reagieren. Die Abstraktion von agilen Methoden erfolgt somit auf eine weitere Projektmanagementebene.

**Keywords:** Agilität, Portfolioplanung, agil

## 1 Einleitung

Die Softwareentwicklung ist seit den letzten Jahren zunehmend durch das agile Manifest geprägt. „Individuen und Interaktion mehr als Prozesse und Werkzeuge“, sowie „Reagieren auf Veränderungen mehr als das Befolgen eines Plans“ (vgl. [Be17]) sind zwei Leitsätze, an denen sich agile Projektmanagementprozesse, wie z. B. Scrum, orientieren (Vgl. [Pi13]). Neben dem technologischen Wandel haben Unternehmen mit prozessualen und kulturellen Änderungen zu kämpfen, um eine höhere Agilität zu etablieren.

Während beim Projekt-Management seit den 1950er-Jahren die Methodik zur effizienten Erreichung der „gewünschten Ergebnisse im Rahmen vorgegebener Termine und Budgets“ optimiert und ausgearbeitet wurde ([Al16]), blieb die strategische Ebene in der Praxis oftmals unbeachtet. Agile Vorgehensweisen für eine übergeordnete Planung mehrerer Projekte sind kaum vertreten und die bestehenden Methoden stehen eher im Gegensatz zu agil durchzuführenden Projekten.

Zur strategischen Planung werden im Portfolio-Management zwei grundlegende Fragestellungen behandelt ([Ri15]):

- „Welche Projektideen sollen im Sinne der Interessenvorgaben realisiert werden?“
- „Welche Projekte sollen im Sinne der Interessenvorgaben weitergeführt werden?“

Die daraus resultierenden Entscheidungen zur Umsetzung oder Nicht-Umsetzung prägen den weiteren Entwicklungsverlauf eines Unternehmens und sollten sich an der jeweiligen Unternehmensstrategie orientieren.

An sich ist das Portfolio-Management eine wesentliche Methode der Unternehmenssteuerung, da darüber die „wichtigen Investitionen und Projekte zu identifizieren, zu bewerten

---

<sup>1</sup> SIGNAL IDUNA Gruppe, Joseph-Scherer-Straße 3, 44139 Dortmund

<sup>2</sup> Hochschule Harz, Friedrichstraße 57-59, 38855 Wernigerode, calbayrak@hs-harz.de

und zu priorisieren“ sind ([Ri15]). Gemäß Rietsch bezieht es sich auf Investitionen und somit auf jegliche Aktivität, die Ressourcen bedürfen und Kosten mit Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg verursachen (vgl. [Ri15]), wie z. B. auch Wartungstätigkeiten. Im Projektportfolio-Management ist darüber hinaus darauf zu achten, dass die vorhandenen Ressourcen vorab richtig eingeschätzt worden sind oder aber bei Verzögerungen der Projekte rechtzeitig reagiert wird. Grundsätzlich strebt ein Unternehmen eine *optimale Budgetausnutzung* an (vgl. [Sch14]), welche durch das Projektportfolio-Management gesichert werden soll.

Wenn das Portfolio-Management eine solche zentrale Rolle in einem Unternehmen spielt, ist aus Autorensicht unverständlich, warum die teilweise sehr starren Vorgehensweisen zur Projektportfolioplanung in vielen Unternehmen weiterhin zwanghaft auf agil durchgeführte Projekte angewendet werden.

## 2 Agile Projekte und eine klassische IT-Projektportfolioplanung

Scrum-Projekte können auf sich ändernde Anforderungen oder Rahmenbedingungen flexibel reagieren. Damit ist auf Projektebene eine „zeitnahe Reaktionsfähigkeiten auf Marktveränderungen“ sowie „schnelle Entscheidungswege“ relativ einfach umzusetzen (vgl. Schnichels-Fahrbach und Munz in [Al16]). Wird im Vergleich die Projektportfolioplanung betrachtet, so wird das Portfolio mindestens einmal im Jahr zusammen mit der Budgetplanung erstellt und gefestigt sowie „drei bis viermal bedarfsgerecht umpriorisiert“ ([Ri15]). In diesem Turnus erfolgt ebenfalls eine Überprüfung der einzuhaltenden Strategie durch die Projekte.

Bei dieser Art der Planung fehlt die Flexibilität, kurzfristig auf Änderungen der Anforderungen bzw. Projekte reagieren zu können. Eine Anpassung des Portfolios an neue Projekte ist somit nur eingeschränkt möglich. Da im Allgemeinen zunehmend Wert auf Agilität und damit verbunden auf Projekte mit einem Vorgehensmodell nach Scrum oder Kanban gelegt wird, passen die auf kurze Zeiträume ausgelegten Projektplanungen mit den klassischen Methoden der Projektportfolioplanung nicht zusammen. Nur sehr selten kann mindestens ein Jahr im Voraus vorhergesehen werden, wie viel Aufwand die Umsetzung einer teilweise noch nicht definierten oder sehr groben Anforderung mit sich bringt. Jedem Projekt ist bewusst, dass die genannten Zahlen ungenau sind und der tatsächliche Aufwand stark abweichen oder die Anforderung gegebenenfalls gar nicht mehr relevant sein werden.

Neben agilen Projekten wird es auch weiterhin Projekte geben, deren Umsetzung nicht unbedingt nach der Scrum-Lehre erfolgen muss. Nach welchen Vorgehensweisen ein Projekt umgesetzt werden soll, orientiert sich in der Regel an den vorhandenen Gegebenheiten. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), die am 25. Mai 2018 in Kraft getreten ist und alle Unternehmen betraf, die Kundendaten speichern. Das Ziel sowie die Anforderungen der dazugehörigen Projekte sind klar definiert, sodass auch mit den unternehmenseigenen Best-Practice-Methoden die Umsetzung erfolgen kann. Ab einer entsprechenden Unternehmensgröße können Unternehmen nicht auf eine Projektportfolioplanung verzichten. Damit diese zukünftig die verschiedenen Projektvorgehensweisen, externen Einflüsse und weiteren Rahmenbedingungen der Unternehmen

berücksichtigen kann, ist das bisherige „Vorgehen mit agilen Ansätzen zu kombinieren bzw. aus den verschiedenen agilen Konzepten eine optimale Mischung zu finden“ ([We14]).

In [AG18] fordern die Autoren, dass die Prinzipien der Agilität aus dem Bereich der Software-Entwicklung dazu genutzt werden sollten, um *agile IT-Management-Methoden* zu entwickeln, mit denen der IT-Bereich dynamisch ohne formalen Ballast des klassischen IT-Managements gesteuert werden kann. Das auf IT-Analysen spezialisierte Unternehmen Forrester Research beschreibt in [Fo18] ebenfalls, dass Unternehmen agile Portfoliomanagementpraktiken benötigen, um „in einer zunehmend digitalen Welt wettbewerbsfähig zu bleiben“.

Auf Basis einer Umfrage im Rahmen einer Masterarbeit bei einem großen deutschen Versicherungsunternehmen wurden verschiedene, allgemeingültige Kritikpunkte des vorhandenen „klassischen“ Portfolioplanungsprozesses identifiziert, auf deren Basis die Ableitung eines hybriden Vorgehensmodells zur IT-Projektportfolioplanung erfolgte. ([Ce18])

### 3 Den Teufelskreis durch unterjährige Planung unterbinden

Das Projektteam ist für die Einhaltung der Projektziele verantwortlich. Sobald die Ziele bestimmter Projekte in Gefahr sind, erfolgt eine Repriorisierung der Projekte. Um die Ziele noch zu erreichen, fließen in diesem Zusammenhang Mitarbeiter aus anderen Projekten diesen zu. Besonders bei einem Portfolioprozess mit einem jährlichen Planungszyklus wird innerhalb des Zeitraums die Priorisierungen der Projekte öfters neu festgelegt – je nachdem, welche Ergebnisse für die nächste Zeit bedeutsamer sind.

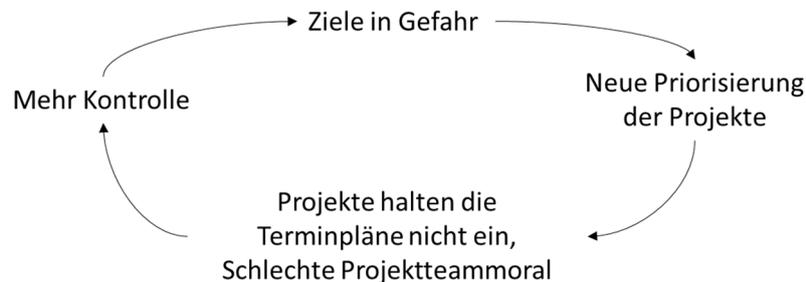


Abb. 1: Teufelskreis der Portfolioplanung (In Anlehnung an den Teufelskreis der Softwareentwicklung von [Pi13], abgeleitet aus [Wa07])

Projekte mit abfließenden Kapazitäten haben nun die Herausforderung, die Termine mit geminderten Ressourcen zu erreichen. Hierzu werden oftmals mehr Kontrollmechanismen eingeführt, wodurch weitere Aktivitäten für das Projektteam entstehen und das eigentliche Ziel gefährdet ist. Durch eine ständige Umpriorisierung und Verschiebung von Ressourcen kann ein Teufelskreis entstehen (siehe Abb. 1), den es zu durchbrechen gilt.

Die im Folgenden vorgestellte *hybride Projektportfolioplanung* zielt darauf ab, das Entstehen dieses Teufelskreises zu verhindern. Ein wesentlicher Bestandteil hierfür ist die unterjährige Planung, in der Projekte neu priorisiert und eingesteuert werden können.

Angelehnt an Scrum zur Steuerung von Projekten werden folgende Heuristiken für den Portfolioplanungsprozess aufgestellt: (Vgl. [Pi13])

- Je höher die Unsicherheit und das Risiko in einem Portfolio oder auch in einzelnen Projekten ist, desto kürzer sollte der jeweilige Planungszyklus sein.
- Je kürzer der Planungszyklus, desto häufiger können die Projektziele überprüft und desto mehr Möglichkeiten bestehen, das gesamte Projektportfolio an die Strategie anzupassen.

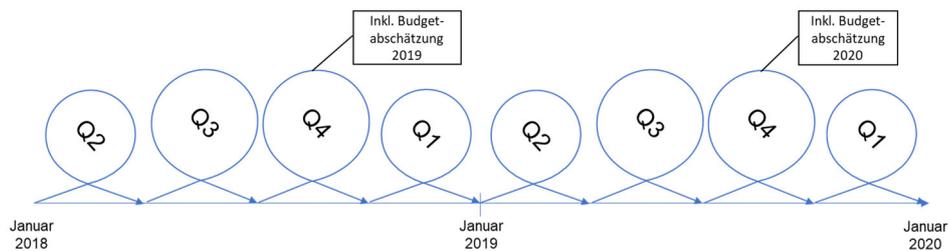


Abb. 2: Quartalsweise Planung mit Budgeteinschätzung

Die hier vorgestellte hybride Portfolioplanung geht beim Planungs- und Abstimmungszeitraum von einem Quartal aus. Dieser Zyklus wird auch in [Fo18] vorgeschlagen. Wie in Abb. 2 zu sehen ist, wird z. B. im ersten Quartal 2018 der Portfolioprozess für das zweite Quartal 2018 durchgeführt und im vierten Quartal die Budgeteinschätzung für die Unternehmensrechnung.

Die Wahl des Zeitraums basiert auf der Annahme, dass ein kürzerer Planungs- und Abstimmungszeitraum zu einem höheren Aufwand bei den Unternehmensbereichen und Projektleitern sowie dem Management, zur Planung, Koordination und Festlegung des Projektportfolios führen würde. Außerdem können innerhalb eines Quartals konkretere Aussagen für das nächste Quartal getroffen werden.

Die quartalsweise Planung bietet ferner die Möglichkeit, ein Projekt erst unmittelbar vor dem potentiellen Projektstart in das Portfolio einzusteuern. Somit können ebenfalls die Einplanung einer Vorstudie und das dazugehörige Projekt in unterschiedlichen Zyklen erfolgen, sofern eine Vorstudie mindestens drei Monate dauert. Dadurch wird das eigentliche Projekt erst bei Vorlage der konkreteren Planungsdaten in den Portfolioprozess eingebracht.

Dieser Rhythmus bietet dem Management die Möglichkeit, rechtzeitig die Projekte hinsichtlich der Einhaltung der Projektziele zu überprüfen und gegebenenfalls entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Zum Beispiel wird die Weiterführung eines Projekts im Vorgehensmodell *PRINCE2* durch eine weitere geschäftliche Rechtfertigung als eines der sieben Grundprinzipien begründet (Vgl. [Be11]). Bei einer Befragung für das *Chaos Manifesto* haben rund 80 % der IT-Führungskräfte angegeben, dass es für die Projektleiter schwer bis sehr schwer ist, ein bestehendes Projekt aufzugeben (Vgl. [SG12]).

Durch eine zyklische Bewertung mit einem kleineren Zeitraum kann die Überwindungsschwelle sinken, ein Projekt als gescheitert zu erklären.

Grundlegend sollte bei einem Portfolioprozess weiterhin ein fester Planungszyklus existieren. Dieser gibt den Projekten und den Abteilungen einen festen Rhythmus vor und erleichtert die Koordination mit den Stakeholdern und anderen Projekten. (Vgl. [Pi13])

#### 4 Der „Sprint“ in der hybriden Portfolioplanung



Abb. 3: Planungs- und Abstimmungszyklus

Ein Quartal im hybriden Portfoliomanagement stellt einen Planungs- und Abstimmungszyklus für das folgende Quartal dar, in dem der Projekt- und Linienverantwortliche sowie das Portfoliomanagement involviert sind. Dieser Zeitraum ist in mehrere Phasen unterteilt, worüber das Portfolio geplant und abgestimmt wird (siehe Abb. 3). Die Phasen können je nach Unternehmensrahmenbedingungen modular angepasst werden oder auch innerhalb eines Jahres leicht variieren. So kann z. B. im dritten Quartal eines Jahres die Phase zur Schätzung des benötigten Projektbudgets für das Folgejahr mit hinzugenommen werden.

Bei der hybriden Vorgehensweise zur Projektportfolioplanung wird davon ausgegangen, dass eine Aufwandsschätzung von Aktivitäten, die mehr als ein halbes Jahr in die Zukunft liegen, nicht möglich ist. Daher kann die Schätzung des Projektbudgets für ein ganzes Jahr lediglich auf Erfahrungswerten beruhen und ist gemäß der aktuellen Strategie anzupassen. So ist z.B. das Budget aufzustocken, wenn eine Erprobung neuer Technologien bevorsteht und das benötigte Know-how zur Einsetzung noch aufzubauen ist. Das festgelegte Budget stellt den Rahmen des Portfolios dar, sodass sich die Projektauswahl in einem Quartal an das vorhandene Kapital ausrichten sollte.

Ein wichtiger Aspekt in einem Planungs- und Abstimmungszyklus des hybriden Vorgehensmodells ist die vermehrte Kommunikation zwischen den Projektleitern und den Linienverantwortlichen. In der klassischen Portfolioplanung erfolgt die Abstimmung der benötigten Ressourcen einmal jährlich zur Aufwandsschätzung und Kapazitätsanfrage und

anschließend beim tatsächlichen Bedarf. Projektverzögerungen oder nicht mehr benötigten Kapazitäten werden nur selten kommuniziert. Im hybriden Planungsmodell ist eine kurze Information an alle beteiligten Funktionsstellen vorgesehen, in welcher die aktuelle Planung mit möglichen Verzögerungen sowie der aktuelle Stand des Projekts in maximal drei Sätzen dargestellt wird. Zu einer realistischen Darstellung eines Projekts gehören sowohl Erfolge als auch Hindernisse im Projektverlauf, welche in diesem Zusammenhang Erwähnung finden können.

Die Phasen eines Zyklus ergeben einen Kreislauf (siehe Abb. 4), in dem die Projekte einer ständigen Selbstkontrolle unterliegen. Werden Abweichungen der Ziele oder Termine im Projekt erkannt, sind die Ziele, Anforderungen oder die Planung anzupassen. Nach einer erneuten Bewertung des Projekts mit einem positiven Ergebnis hinsichtlich der Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie, kann dieses in den nächsten Durchführungszeitraum des Portfolios aufgenommen werden, sofern die benötigten Ressourcen auch zur Verfügung stehen.

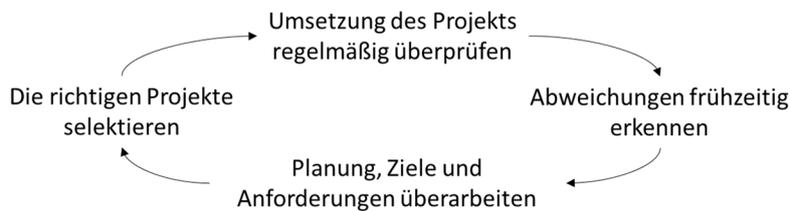


Abb. 4: Kreislauf der Projektplanung

## 5 Der Managementplan als zentrale Instanz

Jedes Projekt wird über einen *Projektmanagementplan* identifiziert, dessen Fortschreibung während der kompletten Projektlaufzeit erfolgt. In jedem Planungszyklus werden neue Projekte über den Managementplan in die Projektportfolioplanung eingebracht und dieser für bestehende Projekte aktualisiert.

Der Projektmanagementplan bildet das zentrale Arbeitsdokument des Projektmanagements mit der grundlegenden Aufgabe, die Planung und Steuerung eines Projekts durchzuführen. In ihm sind alle relevanten Projektinformationen enthalten, welche jederzeit für die Erstellung von Status- und Rechenschaftsberichten herangezogen werden können ([KL10]).

Der Managementplan kann aus einem tabellarischen Formular bestehen. Der Detaillierungsgrad sollte sich nach dem richten, was der Projektleiter hinsichtlich des Umfangs und der Komplexität als angemessen ansieht. Dabei sollte darauf geachtet werden, welche Bestandteile für ein effektives und effizientes Monitoring der zu liefernden Ergebnisse und der Kostenkontrolle notwendig und ausreichend sind ([KL10]). Die nachfolgende Abbildung enthält einige Eckpunkte eines Projektmanagementplans.

Information	Kurzbeschreibung und Inhalt
Ziele & Erfolgskriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Projektziele und Erfolgskriterien hat das Projekt?</li> <li>• Welche Ziele werden im nächsten Durchführungszyklus verfolgt?</li> </ul>
Motivation	Was ist die Motivation, das Projekt durchzuführen?
Nicht-Ziele	Was soll nicht verfolgt werden?
Voraussetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwingende Voraussetzungen, damit das Projekt im nächsten Durchführungszyklus durchgeführt werden kann</li> <li>• Abhängigkeiten zu anderen Projekten</li> </ul>
Auswirkungen bei Unterlassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was passiert, wenn das Projekt nicht durchgeführt wird?</li> <li>• Was passiert, wenn das Projekt im nächsten Durchführungszyklus nicht enthalten ist?</li> </ul>
Ressourcenplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationseinheiten, die für die komplette Umsetzung verantwortlich sind</li> <li>• Organisationseinheiten, die im nächsten Planungszeitraum benötigt werden</li> <li>• Abgestimmte Aufwände mit den Organisationseinheiten</li> </ul>
Anwender	Wer sind die Anwender bzw. die angesprochene Kundengruppe?
Strategiebezug/Nutzen	Welcher Strategiepunkt wird mit dem Projekt verfolgt?
Retrospektive	Identifizierte Kritikpunkte aus dem letzten Durchführungszyklus
Ansprechpartner	Auflistung aller wichtigen Ansprechpartner des Projekts

Abbildung 5: Auswahl einiger Kriterien des Projektmanagementplans

Die Planung und die Ziele sollten grob bis zum Projektende benannt werden, um eine Projektgröße abschätzen zu können. Für den nächsten Planungszyklus sind ferner die einzelnen, hier aufgeführten Punkte zu detaillieren. Dadurch enthält der Managementplan einerseits die wesentlichen Aspekte bis zum Projektende und eine konkrete und genaue Bewertung des Projekts für den nächsten Planungszyklus.

Angelehnt an Scrum beinhaltet der Managementplan auch den Punkt der Retrospektive ([Pi13]), in dem identifizierte Kritikpunkte oder Risiken aus dem letzten Zeitraum angegeben werden. Um die Transparenz eines Projekts zu erhöhen, ist die Auflistung aller wichtigen Ansprechpartner, wie z. B. Kontaktpersonen des Projekt-Management-Office für bestimmte Teilbereiche/-projekte oder Projektschnittstellen, sinnvoll. Falls die Möglichkeit besteht, kann im Managementplan eine Verknüpfung zum Anforderungskatalog bzw. zum Product Backlog hinterlegt werden, sodass sich die Stakeholder über den abgestimmten Projektumfang informieren können.

Alle Projektmanagementpläne zusammen bilden den Projektbestand, aus dem die Projekte für das Portfolio des nächsten Durchführungszyklus selektiert werden. Dabei ist zu beachten, dass jedes Projekt sowohl aufgenommen als auch entfernt werden kann. Die Unterbrechung eines Projekts für einen Durchführungszeitraum wäre bei kleinen Zyklen durchaus denkbar, um höher priorisierten Projekten kurzfristig mehr Kapazitäten zuzuordnen.

Dies bietet eine erhöhte Flexibilität in der Steuerung der Unternehmensentwicklung. Subjektiv betrachtet ist das Unterbrechen von Projekten als kritisch anzusehen, weil dafür eine erneute Einarbeitungsphase benötigt wird.

Für eine vollständige Dokumentation ist eine Historisierung des Managementplans notwendig. Dadurch orientiert sich der Managementplan nur an den nächsten Planungszyklus und kann entsprechend dem Umfang klein und übersichtlich gehalten werden. Die bisherigen Stände sollten aber verfügbar sein, um den Projektverlauf bewerten zu können.

## **6 Ableitung des Projektportfolios**

Alle Projektmanagementpläne der nicht abgeschlossenen Projekte stellen die Basis der Portfoliobestimmung dar. Für jeden Planungszyklus existieren unterschiedliche externe Rahmenbedingungen, wodurch eine Variabilität der Projektprioritäten besteht. So kann im nächsten Zyklus z. B. eine relevante Gesetzesänderung in Kraft treten, wodurch bestimmte Projekte auf Grund der zeitlichen Gegebenheiten höher priorisiert werden. Die Priorität jedes Projekts ist durch das Portfoliomanagement über einen Prioritätsindex festzulegen. Das entsprechende Ermittlungsverfahren kann aufgrund verschiedener Rahmenbedingungen je Unternehmen variieren.

Damit die Prioritäten der einzelnen Projekte abgegrenzt werden, sollte jeder Prioritätsindex nur einmal vergeben werden. Um gegebenenfalls Missverständnisse bei der Interpretation der Projekthalte zu vermeiden, ist bei Unstimmigkeiten in der Prioritätsbestimmung Rücksprache mit den Projektleitern zu halten. Als Zwischenergebnis liefert dieser Prozessablauf eine Liste aller möglichen und zu berücksichtigen Projekte bzw. Projektmanagementpläne, sortiert nach dem zuvor festgelegten Prioritätsindex.

Bei jedem Projekt ist auch die Einhaltung der Strategie zu überprüfen, indem der betroffene Strategiepunkt im Projektmanagementplan hinterlegt wird. Dadurch kann das Portfoliomanagement die Projekte nach gleichen Strategiepunkten clustern. Existieren beispielsweise fünf Projekte mit Bezug zum gleichen Punkt, sind diese auf Redundanzen zu überprüfen und bei Übereinstimmungen aus dem Portfolioprozess auszuschließen.

Im ersten Schritt erfolgt für die Portfoliobildung eine erste Selektion der Projekte, indem eine einfache Auswahl anhand vorhandener Kapazitäten und Prioritäten vorgenommen wird. Das erste und somit wichtigste Projekt erhält alle zugesagten Ressourcen. Anschließend werden die weiteren Projekte gemäß der hinterlegten Priorität hinzugefügt, bis das nächste Projekte der Prioritätsliste mit den geforderten Kapazitäten nicht mehr zu den verbleibenden Mitarbeiterressourcen passt. Es ist zu vermeiden, dass mehr als 5 % der Gesamtkapazität einer Abteilung durch die Projektzuordnung überschritten wird, wie beispielsweise in der Tab. 1 bei der Abteilung C zu sehen ist. Kann eine höhere Überschreitung der Kapazität nicht unterbunden werden, ist die Verschiebung bestimmter Anforderungen in den nächsten Planungszyklus mit den Projektleitern abzustimmen.

Entwicklungsabteilung	Abteilung A	Abteilung B	Abteilung C
Gesamtkapazitäten in PT	950	800	500
Projekt			
Projekt A	200	100	10
Projekt B	25	5	500 (!)
Projekt C	50	0	0
...			
Rest	675	695	-10

Tab. 1: Verteilung von Projektkapazitäten auf Abteilungen

Nach diesem Vorgehen stehen in bestimmten Abteilungen weiterhin Kapazitäten zur Verfügung. Ausgehend von der sortierten Prioritätsliste sind die noch nicht berücksichtigten Projekte mit den passenden Kapazitäten auszuwählen. Sukzessiv werden diese ebenfalls in das Projektportfolio mit aufgenommen, bis keine oder nur noch wenige Kapazitäten zur Verfügung stehen.

Ein Projekt plant je nach Bedarf mehrere Anforderungen mit Bezug zu verschiedenen Abteilungen. Das Portfolioteam kann unter Abstimmung des Projektleiters auch einzelne Anforderungen einplanen, sofern eine Umsetzung unabhängig von anderen Abteilungen möglich ist. So können z. B. ausstehende, freie Kapazitätsverfügbarkeiten weiteren Projekten zugeordnet werden.

Kann in diesem Schritt eine geringe Überplanung der einzelnen Abteilungen nicht vermieden werden, so stimmen die Projekt- und Funktionsstellenleiter über eine Verschiebung der Anforderungen des zuletzt zugeordneten Projekts in den nächsten Zyklus ab. Alternativ können für die Realisierung gegebenenfalls kurzfristig weitere Kapazitäten beschafft werden.

Sobald ein erster Entwurf des Portfolios für den nächsten Durchführungszyklus besteht, wertet das Portfoliomanagement die eingeplanten Projekte mit den entsprechenden Prioritäten für jede Abteilung aus und stellt die Ergebnisse den Abteilungsleitern zur Verfügung. Dieser vergleicht die zugeordneten Projekte und den dazugehörigen Kapazitätsbedarf mit den vorhandenen Mitarbeitern unter Berücksichtigung der einzelnen Kompetenzen. Sollten dabei größere Abweichungen bestehen, muss eine entsprechende Rückmeldung erfolgen und die jeweiligen Unstimmigkeiten müssen aufgedeckt werden. Auf dieser Basis ist zusammen mit dem Projektleiter und dem Portfoliomanagement eine Lösung zu erarbeiten, wie z. B. die Verschiebung der Anforderung in den nächsten Zyklus.

Der gesamte Prozess zur Bereitstellung des Portfolios und der Abstimmung der Realisierbarkeit mit den Abteilungsleitern unter Berücksichtigung der Mitarbeiterkompetenzen sollte maximal drei Mal wiederholt werden und bildet somit einen weiteren iterativen Prozess im Planungs- und Abstimmungszyklus. Nach der dritten Iteration liegt ein weitestgehend abgestimmtes Projektportfolio vor.

## 7 Fazit

Agile Methoden setzen vor allem auf Flexibilität und weniger auf starre Regeln und aufwendige Dokumentation. Die Produktqualität und Verfügbarkeit sind wichtiger, als Dokumente und Prozeduren.

Dieser Beitrag zeigt, wie für den Bereich des IT-Projektportfolios ein solches „agiles Werkzeug“ aussehen kann. Die Fragen, die dabei stets beantwortet werden müssen, lauten auch hier:

- Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen mitbringen, um agile Methoden einsetzen zu können?
- Für welche Einsatzfelder ist agil der richtige Ansatz?
- Welche Vorteile und Nachteile müssen in Kauf genommen werden?
- Welche Rahmenbedingungen sind gegeben beziehungsweise zu setzen?

Wie auch in [Fo18] beschrieben, ist der Einsatz von Kosten-Nutzen-Rechnungen als Priorisierungswerkzeug wesentlich, um zu bestimmen, mit welchen Maßnahmen der größte Nutzen erzielt werden kann.

In diesem Zusammenhang ist auch die Betrachtung des veränderten Kommunikationsanteils in diesem Vorgehensmodell sinnvoll, welcher sich durch die quartalsweisen Abstimmungen zwischen den Projekten, dem Portfoliomanagement und den Linienverantwortlichen erhöht. Dem gegenüber steht eine mögliche Verbesserung der Planungsgenauigkeit, da Projektstände, veränderte Anforderungen oder personelle Engpässe öfters kommuniziert werden. Damit ein Unternehmen aber nicht in der ständigen Kommunikation und Bürokratie versinkt, sollte jedes Unternehmen für sich selbst einen sinnvollen Rahmen an Abstimmvorgängen und auch den richtigen Grad an Agilität festlegen.

Bedeutsame agile Aspekte sind u. a. auch die Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit der jeweiligen Prozesse. Wird nach einer bestimmten Zeit festgestellt, dass das hier beschriebene Modell nicht zum Unternehmen passt (z. B. weil der Organisationsaufwand im Vergleich zur Unternehmensgröße zu hoch ist), sollte das Management bereit sein, die Kritikpunkte zu identifizieren und das Modell unternehmensspezifisch anzupassen. Ein generisches Modell, welches auf alle Unternehmen passt, gibt es nicht – sofern nicht auf der „grünen Wiese“ begonnen wird.

## Literaturverzeichnis

- [AG18] Albayrak, Can Adam; Gadatsch, Andreas: Sind kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) für die Digitale Transformation bereits vorbereitet? In (Paul Drews, Burkhardt Funk, Peter Niemeyer und Lin Xie (Hrsg.)): Tagungsband Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018 Band IV, Leuphana Universität Lüneburg, S. 1683-1693, 2018.
- [A116] Alter, Wolfgang; Demaria, Andrea; Ehrich, Sven; Hilgers, Philip; Horlebein, Michael; Husemeier, Siegfried et al.: Erfolgreiches Projektportfoliomanagement, Wie Sie Projektportfolios systematisch gestalten und steuern, 1. Auflage, Hg. v. Reinhard Wagner, Symposium, Düsseldorf, 2016.

- 
- [Be11] Bentley, Colin: PRINCE2. A practical Handbook, 3. Auflage., [Nachdr.], Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2011.
- [Be17] Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas, Manifest für Agile Softwareentwicklung. Agiles Manifesto, <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, Stand 23.11.2017.
- [Ce18] Certa, Sandra Stefanie: Hybride Vorgehensweise zur IT-Projektportfolioplanung, Masterthesis, 2018.
- [Fo18] Forrester Research: Acht Schritte zur Optimierung des strategischen Portfoliomanagements, Margo Visitacion, [https://info.planview.com/forrester-8-steps-report\\_gen\\_de\\_reg.html](https://info.planview.com/forrester-8-steps-report_gen_de_reg.html), Stand 24.07.2018.
- [KL10] Kubicek, Herbert, Lofthouse, Bettina: Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit von IT-Projekten, Die frühen Phasen des Projektmanagements, 1. Auflage, dpunkt-Verlag, Heidelberg, 2010.
- [Pi13] Pichler, Roman: Scrum, Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen, 1. Auflage, dpunkt.verlag, Heidelberg, 2013.
- [Ri15] Rietsch, Jörg: Projektportfolio-Management, Strategische Ausrichtung und Steuerung von Projektlandschaften, 1. Auflage, Haufe-Lexware, Freiburg, 2015.
- [Sch14] Schoeneberg, Klaus-Peter (Hrsg.): Komplexitätsmanagement in Unternehmen, Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern, Springer Gabler, Wiesbaden, 2014.
- [SG17] The Standish Group: Chaos Manifesto 2012. Hg. v. The Standish Group. <https://cs.calvin.edu/courses/cs/262/kvlinden/resources/CHAOSManifesto2012.pdf>, Stand 05.10.2017
- [Wa07] Ward, Allen C.: Lean product and process development., Cambridge, MA: Lean Enterprise Inst, 2007.
- [We13] Wendt, Susanne: Strategisches Portfoliomanagement in dynamischen Technologiemärkten, Entwicklung einer Portfoliomanagement-Konzeption für TIME-Unternehmen, Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2012, Gabler Verlag (Unternehmensführung & Controlling), Wiesbaden, 2013.
- [We14] Weißels, Doris (Hrsg.): Zukunft der Wissens- und Projektarbeit, Neue Organisationsformen in vernetzten Welten. 1. Auflage, Symposium, Düsseldorf, 2014.